

BEATA GLINKOWSKA

Uniwersytet Łódzki

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

*Wiedza jest specyficznym rodzajem
zasobów – w przeciwieństwie do
wszystkich innych, przybywa jej
w miarę używania*

Gilbert Probst

Streszczenie

W opracowaniu poddano analizie teoretycznej wybrane aspekty zarządzania wiedzą w sektorze małych i średnich organizacji. Szczególną uwagę zwrócono na proces tworzenia wiedzy i procesowe zarządzanie wiedzą, także na przedsiębiorczość jako cechę charakteryzującą współczesnych właścicieli przedsiębiorstw i ich menedżerów. Przed współczesnym przedsiębiorcą i menedżerem stoją nowe zadania, które wymagają zmiany pełnionych przez nich ról, także specyficznej przedsiębiorczej postawy.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, tworzenie wiedzy, procesowy model zarządzania wiedzą

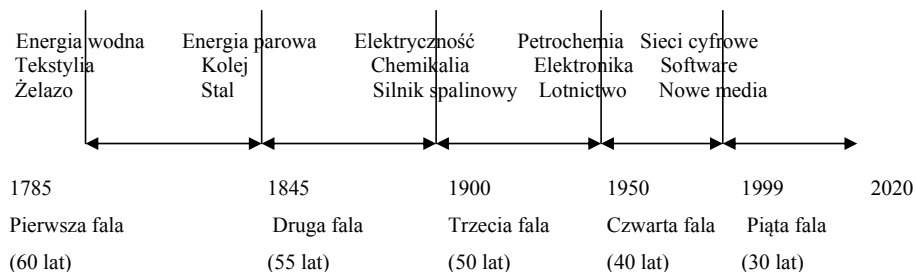
Wprowadzenie

Zarządzaniu wiedzą poświęcono wiele publikacji. Waga tego procesu w ostatnich latach wzrasta, nabierając istotnej rangi wśród współczesnych koncepcji zarządzania. Gospodarka oparta na wiedzy jest nowym kontekstem dla funkcjono-

wania, wzrostu i rozwoju współczesnych organizacji. Jej podstawą jest sprawnie działająca organizacja, bazująca przede wszystkim na zasobach niematerialnych (głównie na kapitale ludzkim), kreatywna, innowacyjna, wchodząca w rozmaite związki i relacje z otoczeniem. Na przestrzeni lat podejmowano rozmaite próby rozwiązań i ulepszeń ułatwiających pracę ludzi i organizacji i podnoszących ich wydajność i efektywność. Postęp techniczno-technologiczny, liberalizacja rynków, ich deregulacja i demonopolizacja wymuszają na organizacjach zachowania przedsiębiorcze, czyli takie, które bazują na wiedzy, doświadczeniu, kreatywności i entuzjazmie. Współczesne zarządzanie to nie tylko umiejętne łączenie takich czynników produkcji, jak praca, ziemia, kapitał, lecz także sięganie po nową wiedzę i możliwie najlepsze jej wykorzystanie. Celem opracowania jest teoretyczna analiza wybranych aspektów zarządzania wiedzą w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

1. Wynalazki i innowacje jako motor napędowy rozwoju przedsiębiorczości

Podstawą wielu sukcesów są wynalazki, które rewolucjonizują dotychczasowe funkcjonowanie organizacji, wpływając niejednokrotnie w sposób gwałtowny na zmianę w bardzo wielu sferach i dziedzinach życia zarówno organizacji, jak i pojedynczego człowieka. Sekwencję kolejno następujących po sobie etapów w ewolucji gospodarki i systemów gospodarczych w przejrzysty sposób przedstawia Joseph A. Schumpeter poprzez pokazanie tzw. narastania fal związanych z okresami ewolucji gospodarki (rysunek 1).



Rysunek 1. „Narastanie fal” według Josepha A. Schumpetera

Źródło: A. Kukliński, *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa 2001, s. 14.

Z analizy rysunku wynika, że czas trwania poszczególnych fal jest malejący, co oznacza, iż rozwój gospodarki następuje coraz szybciej. Wiąże się to z pojawiającymi się częściej i w większej liczbie wynalazkami i innowacjami. Zdaniem twórcy modelu, pierwszy etap w rozwoju (pierwsza fala) przypadał na 1785 roku i rozpoczął się wybudowaniem pierwszych pieców hutniczych w Anglii oraz zastosowaniem nowatorskich rozwiązań w przemyśle tkackim (czołenka Kaya)¹. Czołowym wynalazkiem w kolejnej fali rozwoju, datowanej od 1845 roku, był silnik parowy Jamesa Watta. Wpłynął na gwałtowny rozwój kolei, co usprawniło proces komunikacji i skróciło czas przemieszczania ludzi i rzeczy. Kolejna fala wpłynęła na rozwój wielu nowych gałęzi przemysłu. Jej początek przypadł na 1900 rok. Podczas jej trwania wynaleziono m.in. żarówkę (zespół badawczy pod kierownictwem Thomasa A. Edisona) i silnik spalinowy (Diesel). Trwająca 40 lat czwarta fala była okresem zastosowania istniejącej wiedzy do tworzenia i ulepszania produktów oraz tworzeniem wiedzy nowej. Przypadająca na 1950 fala była także okresem wynalezienia maszyny liczącej², dającej początek tworzenia komputerów. Fala piąta obrazuje współczesność. Głównym osiągnięciem tej epoki jest bardzo szybki rozwój technologii cyfrowej i Internetu. Zmieniło to dramatycznie sposób przekazu informacji, komunikacji międzyludzkiej, przyspieszyło wiele procesów, wpływając na gwałtowny rozwój przedsiębiorczości. H. Igor Ansoff podkreślił, że o ile w erze przedindustrialnej większość organizacji miało otoczenie o charakterze stałym, o tyle w erze industrialnej przypadającej na przełom XVIII i XIX wieku – zmienny, a w erze postindustrialnej (od 1965 roku) burzliwy³. Przez niektórych era postindustrialna nazywana jest erą wiedzy i informacji⁴ lub nową gospodarką⁵.

Ta „nowa gospodarka”, zwięźle zdefiniowana przez Mc Keona i Lee, dla których „produkcja, dystrybucja i wykorzystanie wiedzy jest główną siłą napędową

¹ M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 81.

² Autorce chodzi tu o skonstruowanie maszyny liczącej mającej zastosowanie do produkcji pierwszych komputerów, ponieważ pierwsza maszyna licząca została wynaleziona w 1642 r. przez Bleise’a Pascala i nazwana Pascaliną.

³ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 50–61.

⁴ A. Toffler, *Trzecia fala*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 15.

⁵ Pisali o tym zarówno R. Mc Keon, L. Lee, jak i inni badacze.

wzrostu, kreowania bogactwa i zatrudnienia wzdłuż wszystkich przemysłów⁷⁶, opiera się głównie na wiedzy jako na podstawowym czynniku wytwórczym, wysuwając się w hierarchii ważności przed takie czynniki, jak praca, ziemia, kapitał. Wiedza jest tym specyficznym – w stosunku do pracy, ziemi i kapitału – czynnikiem, którego przybywa z upływem czasu⁷⁷. Pomnażanie wiedzy jest m.in. rezultatem uczenia się i nabywania doświadczenia, które ludzie dojrzały określają mądrością.

Notoryczne skracanie cykli życia produkcji, globalizacja i przyspieszenie rozwoju gospodarki zmusza przedsiębiorców do sięgania po pracowników zaangażowanych, charyzmatycznych i o wyjątkowych kompetencjach, także do współpracy z różnymi czynnikami otoczenia. Tylko tacy pracownicy mogą zapewnić organizacji sukces. Krzysztof Oblój jest zdania, że pomysły oryginalne, wyjątkowe, innowacyjne powstają coraz częściej na styku odmiennych i często niepokrewnych rodzajów działalności (np. alians przedsiębiorstw samochodowych z przedsiębiorstwami elektroniczno-informatycznymi)⁸. Przedsiębiorczość właścicieli i menedżerów jest podstawą funkcjonowania, przetrwania i rozwoju organizacji w turbulentnym otoczeniu. Z całego spektrum definicji dotyczącej przedsiębiorczości autorka opracowania wybrała podejście Hisricha i Petersa określające ją jako proces kreowania czegoś odmiennego z uwagi na jego wartość, w ramach którego poświęca się konieczny do realizacji tego celu czas i wysiłek, zakładając towarzyszące mu finansowe, psychiczne i społeczne ryzyko i oczekując uzyskania nagrody finansowej i osobistej satysfakcji. Potrzebne jest połączenie cech przedsiębiorczych z wiedzą i umiejętnością jej wykorzystania, bazujące na osiągnięciach nauki i wynalazkach temu towarzyszących.

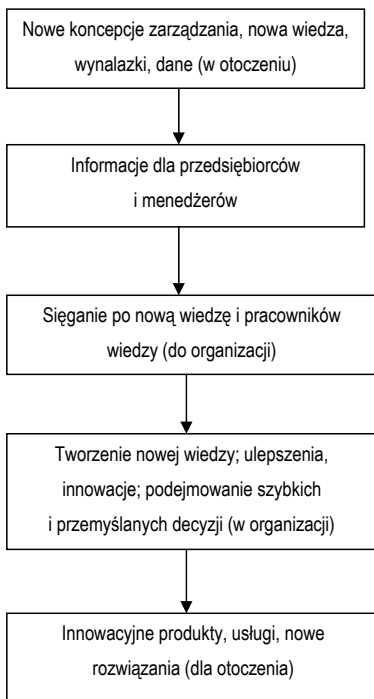
⁶ R. Mc Keon, L. Lee, *Australia's Challenge. The Knowledge-based Economy*, „CEDA Bulletin” 2001 March, za A. Herman, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, w: I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 140.

⁷ W.B. Arthur, *Increasing Returns and the New World of Business*, „Harvard Business Review” July–August 1996, za A. Stabryła (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 172.

⁸ K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 45–52.

2. Proces tworzenia wiedzy w organizacjach

Na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw i na toczące się w nich procesy w znaczący sposób wpływa otoczenie organizacji, rodzaj działalności, jej zakres, pozostające w posiadaniu zasoby oraz umiejętność ich wykorzystania. Wprowadzanie do praktyki wciąż nowych koncepcji zarządzania zmusza przedsiębiorców i menedżerów do podejmowania decyzji szybkich i przemyślanych. To wymaga odpowiedniej, charyzmatycznej postawy przedsiębiorców i zatrudnienia wysokiej klasy specjalistów, dzięki którym tworzy się w organizacji nowa wiedza (rysunek 2).



Rysunek 2. Etapy prowadzące do tworzenia wiedzy w organizacjach

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na rysunku 2, rezultatem wykorzystywania wiedzy istniejącej i tworzenia nowej są nowe produkty i usługi, które docierają na rynek, a wynikiem tego jest wartość dodana i dla organizacji, i dla jej klientów; także dla pozostałych czynników otoczenia.

Nie ma wielu badań i analiz nad wykorzystaniem wiedzy w organizacjach, nie ma też jednej spójnej opinii co do stosowania koncepcji zarządzania wiedzą i jej wykorzystania, można jednak domniemywać, że w organizacjach ten proces się toczy, gdyż wiedza jest coraz częściej wykorzystywana i musi podlegać pewnym regułom procesu zarządzania. Każdy przedsiębiorca dąży do stworzenia prężnej i nowoczesnej organizacji, co rodzi konieczność wypracowania u uczestników organizacji mechanizmu ustawicznego uczenia się. Pojęcie wiedzy scharakteryzowane m.in. przez Thomasa Davenporta i Laurence'a Prusaka, głosi, że jest to spójna kombinacja informacji, wiedzy zawodowej, doświadczenia i przyjętego systemu wartości. Taka kombinacja ma wpływać na poziom kompetencji i kwalifikacji jednostki oraz decydować o jej umiejętnościach przyswajania nowych informacji i doświadczeń⁹.

Zarządzanie wiedzą jest natomiast „strategią, która zamienia aktywa intelektualne organizacji – zarówno gromadzone pod postacią dokumentów, jak i w zdolnościach swoich pracowników w efekty ekonomiczne takie jak zwiększona produktywność, tworzenie wartości i zwiększenie konkurencyjności”¹⁰, niejednokrotnie do szukania oszczędności (Beata Glinkowska). Alicja Jarugowa i Justyna Fijałkowska podkreślają, że zarządzanie wiedzą opiera się na pewnych zasadach:

- wiedza musi być postrzegana jako nie tylko zbiór danych i informacji;
- na wiedzę składa się kultura organizacyjna;
- pojęcie zarządzania wiedzą zawiera jej tworzenie, a główną rolę odgrywają w nim menedżerowie szczebla średniego¹¹.

Według japońskiego modelu zarządzania wiedzą tworzenie wiedzy jest procesem cyklicznym, a jego warunkami są: intencja, autonomia, twórczy chaos, redundacja¹², różnorodność¹³. W modelu tym można także zauważyć, że tworzenie nowej dla danej organizacji wiedzy wiąże się z bazowaniem zarówno na wiedzy niejawnej (ukrytej), jak i jawnej (ogólno dostępnej). Istotną rolę w procesie tworzenia wiedzy odgrywają przedsiębiorcy i menedżerowie. Autorka niniejszego opracowania główną rolę w całym procesie zarządzania wiedzą przypisuje przedsiębiorcy jako inicjatorowi odpowiednich zachowań. Jeżeli przedsiębiorca nie „dobierze sobie”

⁹ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 184.

¹⁰ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 34.

¹¹ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 28.

¹² Nadmiarowość w stosunku do potrzeb.

¹³ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 85–96.

do organizacji odpowiednich pracowników, a następnie nie stworzy odpowiedniej kultury organizacyjnej nastawionej na uczenie się (w tym twórcze uczenie się na błędach), zdobywanie cennej wiedzy, tworzenie wiedzy „własnej” ważnej dla organizacji z punktu widzenia jej rozwoju, dzielenie się nią, tworzenie baz danych, kodyfikację wiedzy itp. – to z pewnością nie będą czuli takiej potrzeby sami pracownicy. Anna Rakowska jest zdania, że także przed menedżerami stoją nowe wyzwania. Oczekuje się od nich pełnienia nowych funkcji. Powinni być zatem:

- bardziej liderem niż kontrolerem,
- „brokerem wiedzy i informacji”,
- łącznikiem między ludźmi i rzecznikiem firmy,
- monitorem ciągle obserwującym otoczenia,
- dystrybutorem nowoczesnej i zaawansowanej wiedzy,
- trenerem i instruktorem dla pracowników¹⁴.

Reasumując, jakość i tempo tworzenia wyjątkowej wiedzy organizacyjnej jest procesem zależnym przede wszystkim od przedsiębiorców i menedżerów, to oni są bowiem kreatorami odpowiedniej kultury organizacyjnej; ta zaś ma tworzyć atmosferę ciągłego poszukiwania wiedzy, jej kreowania, dzielenia się nią, utrwalania i modyfikowania.

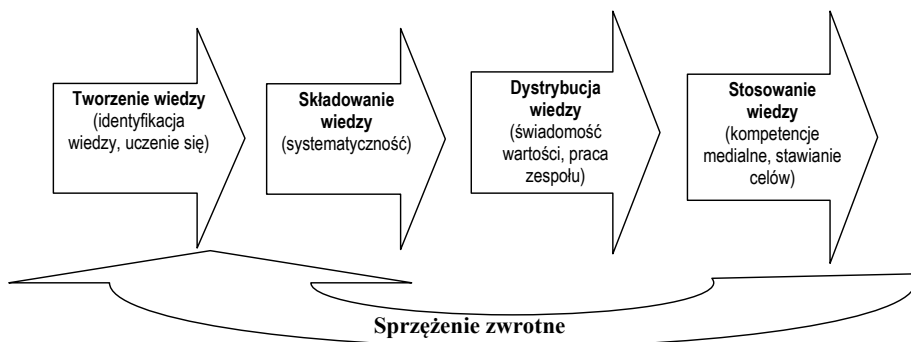
3. Model procesowy w zarządzaniu wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach

W zarządzaniu wiedzą istnieje wiele modeli, m.in. najbardziej znane: model zasobowy, model japoński, model procesowy. Po przeanalizowaniu ich istoty wydaje się, że najlepszą koncepcją w zarządzaniu wiedzą i chyba najczęściej przez małe i średnie przedsiębiorstwa stosowaną jest ujęcie procesowe. Może to wynikać z faktu, że koncepcja jest dość prosta w realizacji. Ideą modelu procesowego, bazującego na rozwiązaniach praktycznych zaproponowanych przez duże firmy konsultingowe, jest teoretyczne ukazanie sposobu generowania i stosowania wiedzy poprzez wykorzystanie takich czynników, jak tworzenie, pozyskiwanie, transfer i ocenianie wiedzy¹⁵. Na zarządzanie wiedzą w koncepcji modelu procesowego składają się trzy

¹⁴ A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007, s. 45.

¹⁵ Istotny wkład w rozwój koncepcji tego modelu wnieśli Thomas Davenport i Laurence Prusak z IBM Consulting Group, Gilbert Probst i Steffen Raub oraz Bukowitz i Wilson, którzy dokonali połączenia istniejących doświadczeń praktycznych.

bazowe jego fazy: nabywanie wiedzy (tworzenie wiedzy), dzielenie się wiedzą oraz przekształcanie wiedzy w decyzje¹⁶. Koncepcja procesowego zarządzania wiedzą opiera się na zasobach i procesach już istniejących w danej organizacji, np. infrastrukturze, technologii, przywództwie czy kulturze organizacyjnej. Wymienione elementy muszą być tak zsynchronizowane, aby w odpowiedni i podobny sposób reagowały na zmiany i dążyły do osiągnięcia zamierzonych celów i efektów. Na rysunku 3 przedstawiono uproszczony procesowy model zarządzania wiedzą.



Rysunek 3. Koncepcja modelu procesowego zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy rysunek obrazuje zarówno sekwencje etapów w procesie zarządzania wiedzą (proces tworzenia wiedzy, proces składowania wiedzy, proces dystrybucji wiedzy, proces stosowania wiedzy), jak i charakter „kołowy” tego procesu, oznaczający zachodzenie sprzężeń zwrotnych na jego wszystkich etapach.

Proces tworzenia wiedzy jest w tym modelu pierwszym etapem. Jest to zespół różnych działań, kreacji i inicjatyw podejmowanych przez organizację w celu pomnażania tzw. wiedzy organizacyjnej. Jej źródłem może być otoczenie, ale może powstawać także wewnątrz organizacji¹⁷. Należy podkreślić, że w procesie zarządzania wiedzą wykorzystuje się zarówno wiedzę niejawną, jak i jawną. Jej źródeł należy szukać nie tylko w otoczeniu, lecz także wewnątrz organizacji, której uczestnicy mają własne umiejętności, wycucie, doświadczenie i postawę.

Proces składowania wiedzy (kodyfikacja) to swoistego rodzaju jej dokumentowanie. Jego zadaniem jest zapewnienie łatwego dostępu do pokładów cennej

¹⁶ www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=14&id=275 (3.05.2012).

¹⁷ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge...*, s. 184–186.

i potrzebnej w danej chwili wiedzy uczestnikom organizacji. W procesie tym zostaje uporządkowana w różnego rodzaju dokumentach, na nośnikach elektronicznych i w specjalnych bazach danych.

Dystrybucja wiedzy (transfer) polega na przekazywaniu wiedzy osobom zainteresowanym, prezentowaniu jej, dzieleniu się, przyjęciu i gromadzeniu w celu późniejszego wykorzystania.

Proces stosowania wiedzy (wykorzystania) jest końcowym etapem w koncepcji procesowej. Jego rezultatem są wprowadzane w organizacji innowacje, zmiany, opracowane nowe programy, receptury, produkty i poprawa szeroko rozumianej jakości. Ten etap jest inspiracją dla tworzenia wiedzy nowej (I etap). Marcin Olkiewicz jest zdania, że skuteczność zastosowania podejścia procesowego zależy od zintegrowania wszystkich systemów organizacji:

- systemu informacyjnego, wspierającego wszystkie procesy;
- łączenia informacji ze wszystkich procesów w jednym miejscu lub w jednej komórce;
- bieżącego wprowadzania modyfikacji systemowych, tworzącego tzw. elastyczność systemu;
- wykorzystania powstałej wiedzy we wszystkich procesach dla tworzenia wartości dodanej¹⁸.

Wszystkie organizacje, w tym i te z sektora małych i średnich, są zainteresowane głównie wiedzą o potrzebach i oczekiwaniach klienta, wiedzą o konkurencji, wiedzą o istnieniu nowych, niepowtarzalnych technologii, a więc szeroko pojętą wiedzą o rynku. Taka szczególna, zdobyta przez nie wiedza może być źródłem i podstawą rozwoju organizacji. To wymusza konieczność nowego podejścia do zarządzania organizacją i wypracowania nowych postaw zarówno u przedsiębiorców, jak i u zatrudnionych przez nich menedżerów.

4. Współczesny przedsiębiorca i menedżer w zarządzaniu wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach

Istnieje wiele opracowań powyższego zagadnienia. Jego aktualność i wagę wymusza specyfika współczesnych uwarunkowań funkcjonowania organizacji

¹⁸ M. Olkiewicz, *Koncepcja zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: J. Lewandowski (red.), *Współczesne problemy zarządzania organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2004, s. 113.

i biznesu. Pozycja konkurencyjna współczesnych firm w coraz większym stopniu zależy od wyjątkowych zasobów niematerialnych opartych na wiedzy¹⁹. Nie można jednakże pomniejszać roli przedsiębiorcy w kształtowaniu wizerunku i pozycji konkurencyjnej firm.

Badania, które przeprowadzone zostały przez Andrzeja Koźmińskiego wśród kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw, pokazały, że o sukcesie rynkowym firm przesądzają następujące czynniki:

- strategiczne myślenie;
- kształtowanie relacji z klientami i dostawcami;
- praca zespołowa;
- tworzenie nowatorskich dalekosiężnych wizji;
- mobilizacja zespołów na rzecz realizacji tych wizji;
- instytucjonalizacja, czyli tworzenie i stała adaptacja struktur na rzecz urzeczywistnienia wizji przedsiębiorstwa²⁰.

A jakie cechy powinien mieć współczesny menedżer i przedsiębiorca, jakie działania powinien podjąć? Zgodnie z opinią Józefa Penca, współcześnie wzrosło znaczenie inicjatywy i kreatywności wszystkich uczestników organizacji oraz ich zaangażowanie w realizację wizji²¹. Uczestnicy powinni być bezustannie stymulowani przez przedsiębiorców i menedżerów entuzjastów. Stosunki między pracownikami a kierownictwem i właścicielami powinny być oparte na wzajemnym zaufaniu²². Tworzenie zachowań przedsiębiorczych i atmosfery zaufania powinno zaowocować zapewnieniem harmonijnych relacji, odpowiednich warunków pracy i płacy, wytworzeniem atmosfery ciągłego uczenia się i dociekliwości naukowo-zawodowej, przejmowaniem zwiększonej odpowiedzialności²³. Postawienie na kapitał ludzki i wzmocnienie znaczenia pracy zespołowej, także wykreowanie nowego rodzaju związków z pracownikami, to czynniki, za pomocą których menedżerowie i przedsiębiorcy będą mogli konkurować na burzliwym i niejednokrotnie „agresywnym konkurencyjnie” rynku. Autorytarny styl zarządzania odchodzi

¹⁹ J. Skalik, *Organizacyjne formy uczestnictwa pracowników w procesie kreowania nowej wiedzy*, w: J. Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005, s. 151.

²⁰ A. K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości*, Wydawnictwo Oskar – Master of Biznes, Warszawa 1999, s. 249.

²¹ J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacjach*, Wydawnictwo Placet 2001, s. 59.

²² P. Nieder, *Zarządzanie przez zaufanie*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 9, s. 21.

²³ K. Averdunk, *Przedsiębiorstwo jako ucząca się organizacja*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 1, s. 35.

w zapomnienie. Nie ma dla niego miejsca w organizacjach opartych na wiedzy czy w zarządzaniu wiedzą w organizacjach. W dzisiejszych organizacjach powinien dominować styl oparty na wspomaganiu, autorytecie, otwartej komunikacji, wymaganiu efektów, charyzmie, kreatywności i swobodzie wyboru własnej drogi.

Podsumowanie

Opracowanie porusza zagadnienia związane z wybranymi aspektami zarządzania wiedzą w firmach z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Wśród nich szczególną uwagę zwrócono na:

- innowacje i wynalazki jako kreatora rozwoju przedsiębiorczości,
- proces tworzenia wiedzy w organizacjach,
- model procesowy w zarządzaniu wiedzą,
- podstawowe cechy współczesnego przedsiębiorcy i menedżera.

Literatura

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Averdunk K., *Przedsiębiorstwo jako ucząca się organizacja*, „Zarządzanie na Świecie”, 1996, nr 1.
- Blaug M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Hisrich R.D., Peters M.P., *Entreneurship. Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, 2nd edition, IRWING, Boston 1992.
- Hejduk I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, ORGMASZ, Warszawa 2003.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002.
- Koźmiński A.K., *Odrabianie zaległości*, Wydawnictwo Oskar – Master of Biznes, Warszawa 1999.
- Kukliński A., *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa 2001.

- Lewandowski J. (red.), *Współczesne problemy zarządzania organizacjami gospodarczymi*, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2004.
- Nieder P., *Zarządzanie przez zaufanie*, „Zarządzanie na Świecie”, 1998, nr 9.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacjach*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2001.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007
- Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Stankiewicz J. (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005.
- Toffler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- www.e-mentor.edu.pl

SELECTED ASPECTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Summary

The study concerns a theoretical analysis of selected aspects of knowledge management in the sector of small and medium-sized organizations. Particular attention was paid to the process of knowledge creation and knowledge management process also to the entrepreneurship as a feature of which characterize present business owners and their managers. They have to face new tasks, which require changes in their roles and in their specific entrepreneurial attitude.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge creation, knowledge management process model

Translated by Beata Glinkowska